



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES

¿De qué factores depende la consolidación de los *bedbanks* en la distribución turística mundial?

Autor: Antonio Jesús Faz Albert

Tutor: Carlos Bellón Núñez-Mera

Madrid

Junio 2018

Antonio Jesús Faz
Albert

¿De qué factores depende la consolidación de los *bedbanks* en la distribución turística mundial?



ABREVIATURAS

- AAVV: agencias de viajes
- API: *Application Programming Interface*
- B2B: *Business to Business*
- B2C: *Business to Consumer*
- CRS: *Central Reservation System*
- GDS: *Global Distribution System*
- IATA: *Asociación Internacional de Transporte Aéreo*
- NDC: *New Distribution Capability*
- OTA: *Online Travel Agencies*
- TIC: tecnologías de la información y la comunicación
- TTOO: tour operadores
- P2B2P: *Peer to Business to Peer*

RESUMEN

La distribución e intermediación turística es un sector tremendamente competido y dinámico. Con el surgimiento de las TIC y en especial de Internet, proliferaron nuevos tipos de intermediarios digitales que trataron de imponer su modelo de negocio al de los intermediarios tradicionales. En la actualidad, los *bedbanks* están experimentando un fuerte crecimiento que motiva la presente investigación: ¿Cuáles son los factores de los que depende la consolidación de los *bedbanks* como intermediario en la distribución turística mundial?

PALABRAS CLAVE

Intermediación, distribución turística, agencias de viajes, tour operadores, GDS, CRS, *bedbank*

ABSTRACT

Travel distribution and intermediation has proven to be an extremely dynamic and competitive sector. With the emergence of ICT and the Internet, new digital players challenged the role of traditional intermediaries. In recent times, *bedbanks* are undergoing significant growth, motivating the following investigation: Which are the factors that will determine *bedbank*'s success in consolidating in the distribution channel market?

KEY WORDS

Intermediation, travel distribution, travel agencies, tour operators, GDS, CRS, *bedbank*

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	5
1.1. OBJETIVOS	5
1.2. METODOLOGÍA	5
1.3. ESTADO DE LA CUESTIÓN.....	5
1.4. PARTES PRINCIPALES DEL TFG	6
2. MARCO TEÓRICO	6
2.1. DISTRIBUCIÓN TURÍSTICA, INTERMEDIACIÓN E INTERMEDIADORES	6
2.2. ANTECEDENTES: DE LA DESINTERMEDIACIÓN A LA REINTERMEDIACIÓN	9
3. TIPOLOGÍA DE INTERMEDIARIOS	10
3.1. Agentes tradicionales	10
3.2. Intermediarios digitales	18
4. BEDBANK	20
4.1. Concepto	20
4.2. GDS y el producto hotelero.....	22
4.3. Análisis competitivo.....	23
4.3.1. Fortalezas	24
4.3.2. Debilidades.....	28
4.3.3. Oportunidades	30
4.3.4. Amenazas	32
5. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN: FACTORES DETERMINANTES EN LA CONSOLIDACIÓN DE LOS BEDBANK.....	37
6. BIBLIOGRAFÍA.....	41

INTRODUCCIÓN

1.1. OBJETIVOS

El objetivo principal del presente trabajo es investigar cuales son los factores de los que depende la consolidación de los *bedbanks* dentro del canal de distribución turística. Que esto suceda o no es de especial trascendencia, dado que configurará todo el espectro de la distribución mundial. Esta circunstancia, unida a la importancia de la industria turística a nivel mundial, y más especialmente en nuestro país, justifica la realización de la presente investigación.

1.2. METODOLOGÍA

Para la realización de la investigación, en primer lugar, se tratarán de explicar cuales han sido las tendencias en el mercado hasta la fecha, lo que permitirá adquirir un mayor entendimiento de la dinámica de la industria.

A continuación, se identificarán las distintas tipologías de intermediarios, realizando una actualización de las clasificaciones contenidas en la literatura. Existen números tipos de intermediarios cuyos modelos de negocio no siempre resultan sencillos de comprender, por lo que se desengranará sus respectivos modelos de negocio y destacarán las principales empresas que dominan el sector.

Todo ello, unido al análisis de la posición competitiva de los *bedbanks* en el canal de distribución nos permitirán responder a nuestra pregunta de investigación, e identificar de qué depende su consolidación en el canal de distribución turística mundial.

1.3. ESTADO DE LA CUESTIÓN

Dada la especial relevancia que tienen los intermediarios en una industria tan globalizada y su gran dinamismo, se encuentra en la literatura gran cantidad de trabajos que han ido tratando de explicar las transformaciones vividas en el sector.

En este sentido han tenido destacan las investigaciones sobre las transformaciones que han traído consigo tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y la cantidad de nuevos intermediarios que han florecido a través de internet.

Sin embargo, aún no existe literatura tratando el modelo de negocio de los *bedbanks* y su proyección en el futuro. Probablemente, esto se debe a su temprana edad y aún moderada importancia en el canal de distribución hotelera. Por tanto, este trabajo trata precisamente

de abordar ese vacío, ya que es probablemente el intermediario que mayor confusión genera a la vez que es el segmento que más crece dentro de la distribución turística.

1.4. PARTES PRINCIPALES DEL TFG

El trabajo se ha estructurado en cinco secciones: la primera que sirve un propósito introductorio. La segunda constituye el marco teórico, en el que se exponen los conceptos necesarios para abordar la presente investigación. La tercera parte consiste ya en una revisión de la clasificación de los intermediarios, que a nuestro juicio merecía ser actualizada para dar cabida a los *bedbanks*. La cuarta parte se centrará en explorar el modelo de negocio de los *bedbank*, y se realizará un análisis de su posicionamiento competitivo. Por último, se concluirá la investigación respondiendo nuestra pregunta inicial indicando los factores de los que principalmente depende el éxito del modelo de negocio de los *bedbanks*.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. DISTRIBUCIÓN TURÍSTICA, INTERMEDIACIÓN E INTERMEDIADORES

Antes de comenzar a analizar la evolución de la distribución turística y los intermediarios involucrados a lo largo del canal, es conveniente delimitar bien los conceptos de distribución, intermediación y de intermediario.

La distribución en el sector turístico puede definirse como el puente que une al productor y al consumidor. Es la forma en que los productos y servicios turísticos se ponen a disposición del consumidor final. Debido al distanciamiento natural del producto turístico del consumidor, la puesta a disposición no debe ser entendida en el sentido del disfrute final, sino puesto en condiciones de ser contratado (Del Alcázar Martínez, 2001).

Algunos autores como Rodríguez-Zulaica, Pastor y Fernández-Villarán han señalado la complejidad de la distribución turística debido a las especialidades del producto turístico:

- Intangibilidad de los servicios, lo que dificulta la diferenciación de una oferta de la de los competidores.
- Heterogeneidad, puesto que el mismo producto o servicio puede variar en gran parte debido a factores externos como el clima, el personal receptivo en destino o el propio consumidor.

- Estacionalidad, dado que existen fluctuaciones en la demanda a lo largo del año, y caducidad, dada su intangibilidad de no consumirse en un momento determinado de tiempo no se podrán recuperar (por ejemplo, una habitación de hotel vacía).
- Simultaneidad entre producción y consumo, lo que implica que se ha de contratar incluso antes de ser producido.

Por otro lado, y al igual que en otros sectores, el canal de distribución puede ser clasificado como directo o indirecto, en función de si intervienen intermediarios o no (Mugica, García Uceda, García-González, & Berné, 2011). Así pues, en el canal directo no intervienen intermediarios por lo que es menos costoso para el proveedor turístico.

Un concepto estrechamente relacionado es el de la intermediación, que puede definirse como aquella actividad comercial en la que se ponen en contacto la oferta y la demanda turística (Rodríguez-Zulaica, Pastor, & Fernandez-Villaran Ara, 2017). Para Buhalis es la entrada en la cadena de valor de una empresa con el objetivo de poner en contacto a productores y consumidores.

Por tanto, la distribución hace referencia al desplazamiento o puesta a disposición del producto turístico a favor del consumidor (donde puede haber o no intermediarios), mientras que la intermediación es la actividad propia de los intermediarios y presupone un canal de distribución indirecto. En cualquier caso, dicha distinción no parece tan relevante en nuestro objeto de estudio como sí lo es la delimitación del concepto de intermediador.

Según la Real Academia Española, un intermediario es ‘quien media entre dos o más personas, y especialmente entre el productor y el consumidor de géneros o mercancías’. En nuestro contexto, será aquél agente que media en el canal que va de los proveedores de los servicios turísticos a los consumidores, desarrollando funciones propias de los intermediarios. Ahora bien, ¿Cuáles son estas funciones propias?

Del Alcázar repasa cuales son las que pueden desempeñar los intermediarios, señalando cuáles son las que tienen especial relevancia en el ámbito turístico. Éstas son las siguientes:

- Reducción del número de transacciones: los proveedores turísticos tan solo van a negociar con uno o varios intermediarios en lugar de hacerlo individualmente con

todos los consumidores finales, reduciendo así el número de transacciones comerciales.

- Adecuación entre la oferta y la demanda: Por un lado, esta adecuación sucede en cuanto al volumen ofertado y demandado, canalizando la oferta a gran escala de los proveedores hacia demandas más individualizadas del producto turístico. Por otro, también puede referirse a la creación de surtidos, por la que el intermediario tiene la capacidad de reunir las distintas ofertas de distintos proveedores y ofrecerlas en un paquete más acordes con los intereses del consumidor final.
- Realización de actividades de marketing: dada la localización de los productos turísticos y la amplitud y dispersión geográfica del mercado potencial, resultaría imposible para los proveedores turísticos alcanzar a sus potenciales consumidores.
- Transmisión del derecho de uso del producto: dada la intangibilidad del producto turístico, lo que se transmite no es el producto en sí sino su derecho de uso, como por ejemplo la reserva de una habitación de hotel o de un vuelo.
- Financiación: puede suceder en un doble sentido. El más usual es del intermediario hacia el consumidor final, al cual le puede permitir el pago aplazado o fraccionado. También podría suceder en otro sentido, por el que el intermediario financia al proveedor turístico al contratar anticipadamente sus servicios, tal y como sucede con los tour operadores como veremos más adelante.
- Asunción de riesgos: los productos turísticos no pueden ser almacenados debido a su intangibilidad, por tanto, cobra especial relevancia quien está en riesgo de que el mismo no se venda, ya que automáticamente 'caducan'. Este es uno de los motivos por los que los proveedores turísticos acudían tradicionalmente a los tour operadores, que asumían el riesgo comercial.
- Otros servicios: en el ámbito turístico pueden cobrar especial relevancias funciones de asesoramiento, información, tramitación de visados, quejas u otras.

Otros autores como Rodríguez-Zulaica han sido más estrictos, defendiendo que para que un agente pueda considerarse intermediario no basta con que cumpla con algunas de las funciones anteriormente señaladas, sino que necesariamente ha de verificar lo siguiente:

- Ser 'infomediario', es decir, que facilite información sobre la oferta turística. Como decíamos, dada la intangibilidad y

- Vincular a los principales agentes turísticos con los consumidores, transmitiendo el derecho de uso del producto o servicio contratado.
- Asumir los riesgos derivados de las actividades propias de su posición dentro del canal de distribución.

Cumplidos estos requisitos, podríamos hablar propiamente de un agente como un intermediario. En nuestro trabajo, seguimos el criterio de Rodríguez-Zulaica para definir ‘en puridad’ el concepto de intermediario, si bien estudiaremos otros agentes que por su presencia y relevancia en el canal de distribución merecen ser destacados.

2.2. ANTECEDENTES: DE LA DESINTERMEDIACIÓN A LA REINTERMEDIACIÓN

El sector turístico sufrió una profunda transformación con el surgimiento de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). En este sentido hay que destacar la aparición en los setenta de los sistemas de reserva computarizados (CRS por sus siglas en inglés), de los sistemas de distribución global en los ochenta (GDS por sus siglas en inglés) y finalmente de internet en los noventa. Todos estos avances tecnológicos provocaron una mayor globalización de la industria al hacer posible una interacción global entre los distintos agentes, desde los proveedores de los servicios hasta los consumidores finales (Buhalis & Law, 2008).

Como consecuencia lógica, la intermediación en el sector turístico también experimentó grandes cambios. Tal es así que en la década de los 90 muchos expertos en la materia como Buhalis hablaban del fenómeno de la desintermediación (Rodríguez-Zulaica et al., 2017). Se pensaba que, gracias a la aparición de Internet y la puesta a disposición de grandes cantidades de información, el consumidor final iba a poder superar a los intermediarios que aportasen poco valor (Novak & Schwabe, 2009). De esta forma, los consumidores pasaban ahora a poder interactuar directamente con los distintos proveedores, poniendo en entredicho el rol que desempeñaban los intermediarios (Buhalis & Law, 2008).

Este fenómeno de la desintermediación iba a afectar con especial fuerza a los intermediarios *offline* como las agencias de viajes tradicionales (Novak & Schwabe, 2009). En primer lugar, su rol como bróker de información se veía superado por la cantidad de información a la que los consumidores podían acceder directamente a través de la red (Novak & Schwabe, 2009). Tampoco salían favorecidas por el hecho de que

gran parte de las transacciones sucedan cada vez más a través de la red, donde los propios proveedores pasaban a ofertar directamente sus servicios (Novak & Schwabe, 2009). A todo ello habría que sumarle el surgimiento de nuevos competidores basados en la red y contra los cuales no podrían competir debido a sus ventajas en costes, alcance global y economías de escala derivadas de su capacidad tecnológica (Novak & Schwabe, 2009).

Es por ello por lo que se empezó a pensar en el fenómeno opuesto: la reintermediación (Rodríguez-Zulaica et al., 2017). Y es que, en lugar de haber perdido importancia, la influencia de las TIC ha producido la proliferación de nuevos intermediarios con modelos de negocio basados exclusivamente en la red, a destacar fundamentalmente las Agencias de Viajes Online, o OTA por sus siglas en inglés (*Online Travel Agencies*). Así pues, se ha producido un proceso de reajuste en la intermediación turística en la que, por un lado, han entrado nuevos competidores en el mercado y, por el otro, los intermediarios tradicionales han tratado de adaptarse lo mejor posible. Con ello, se ha alcanzado un reequilibrio en las cuotas de mercado e importancia entre los distintos agentes en una industria que sigue en constante evolución (Buhalis & Law, 2008).

A continuación, se hará un repaso de los distintos tipos de intermediarios en el sector turístico en España clasificándolos en función de si son agentes tradicionales o nuevos intermediarios, o lo que es lo mismo, si son intermediarios *offline u online*. A su vez, se destacarán algunas de las empresas líderes en el mercado y se evaluarán sus modelos de negocio. Todo ello permitirá al lector desarrollar un conocimiento profundo del panorama de la intermediación turística en España en aras de poder localizar donde se encuentran los bancos de camas en todo el espectro de intermediarios.

3. TIPOLOGÍA DE INTERMEDIARIOS

Como se adelantaba, internet marcó un antes y un después en la intermediación turística. A la hora de clasificar a los distintos intermediarios, existe cierto consenso en la literatura distinguiendo entre los agentes tradicionales y los nuevos intermediarios digitales con un modelo de negocio basado en internet. En concreto, en el presente trabajo se considerarán agentes tradicionales a aquellos que ya operaban en el sector de la intermediación turística al inicio de los noventa, siguiendo el mismo criterio de Vallespín y Molinillo.

3.1. Agentes tradicionales

Entre los agentes tradicionales hay que destacar las agencias de viajes (AAVV), los tour operadores (TTOO), las sistemas de reserva computarizados (CRS) y los sistemas de distribución global (GDS).

❖ AAVV

Las agencias de viajes son el intermediario por excelencia en el sector turístico. Hasta el año 2010, estaba vigente en España el Real Decreto 271/1988, de 25 de marzo por el que se regulaba el ejercicio de las actividades propias de las agencias de viajes. En dicho decreto se establecía que había tres tipos de agencias de viajes:

- ❖ Agencias mayoristas: aquellas que proyectan, elaboran y organizan toda clase de servicios y paquetes turísticos para su ofrecimiento a las agencias minoristas, no pudiendo ofrecer sus productos directamente al usuario o consumidor.
- ❖ Agencias minoristas: aquellas que, o bien comercializan el producto de las agencias mayoristas proporcionándolo directamente al usuario o consumidor o bien proyectan, elaboran, organizan y/o suministran toda clase de servicios y paquetes turísticos directamente al usuario, no pudiendo ofrecer sus productos a otras agencias.
- ❖ Agencias mixtas: aquellas que simultáneamente desarrollan las actividades de los dos tipos anteriores.

Dado que las funciones de las agencias mayoristas eran las que normalmente desarrollaban los tour operadores, se generó en España cierta confusión terminológica entre ambos por la cual los términos de tour operador y mayorista se pasaron a utilizar indistintamente (Del Alcázar Martínez, 2001). Sin embargo, esto no es del todo correcto dado que, si bien muchas veces pueden adoptar este papel, tras la derogación del Real Decreto los tour operadores pueden vender directamente al cliente final. Por tanto, en la realidad no existe una delimitación tan clara entre tipologías, más aún teniendo en cuenta que el objeto de estudio se expande más allá de nuestras fronteras, por lo que la presente clasificación debe ser entendida de modo flexible y clarificador.

Hecha esta delimitación conceptual, podemos decir que en España la mayor parte de las agencias de viajes adoptarían una posición de ‘minoristas’ (Rodríguez-Zulaica et al., 2017). Su modelo de negocio se corresponde con un modelo B2C (*business to consumer* en su terminología en inglés), es decir, realiza transacciones comerciales en las que de un lado están los proveedores empresarios y de otro están los consumidores finales

particulares. En términos generales, pueden comercializar paquetes turísticos procedentes de tour operadores, normalmente más estandarizados y por los que reciben mayor comisión (Del Alcázar Martínez, 2001); pueden comercializar productos directamente de los proveedores y finalmente pueden comercializar paquetes diseñados por ellos mismos, combinando las distintas ofertas procedentes de su portfolio de proveedores.

De acuerdo con Alcázar Martínez, las agencias de viajes cumplen tres principales funciones: la mediadora, asesora y productora. La primera de ellas se correspondería con las propias de cualquier intermediario, situado en mitad de la cadena de valor. La función asesora se refiere a su papel como bróker de información. Finalmente, la productora se refiere a la capacidad antes señalada de diseñar sus propios paquetes turísticos.

La principal ventaja competitiva de su modelo de negocio es ofrecer un servicio más cercano y personalizado que genere confianza al consumidor final (Novak & Schwabe, 2009). Igualmente, en su rol de bróker de información, sintetizan la cantidad de información disponible en la red, ahorrando tiempo y esfuerzo al cliente. Por el contrario, el trasvase de un gran porcentaje de transacciones a la red juega en contra de su modelo de negocio, basado fundamentalmente en establecimientos físicos (Novak & Schwabe, 2009). Otro aspecto negativo es su alcance limitado en cuanto a clientes potenciales y cartera de productos que se ve ampliamente superada por lo que se encuentra en la red (Novak & Schwabe, 2009).

A lo largo de la última década, se ha reducido el número de AAVV pequeñas, mientras que las grandes redes de agencias se han consolidado (Vallespin & Molinillo, 2014). Según un estudio de Hosteltur, en el año 2016 las cinco principales redes de agencias en España y sus respectivos niveles de facturación fueron los siguientes:

Tabla 1 Ranking NEXOTUR de grandes redes de agencias de viajes

Agencia	Facturación 2016	Facturación 2015	Crecimiento (%)
1. Viajes El Corte Inglés	2440	2436,3	0,2%
2. Viajes Halcón-Ecuador	1211	1198	1,1%
3. B <i>the travel brand</i> (grupo Barceló)	857	792	8,2%
4. <i>Carlson Wagonlit Travel</i>	480	480	0,0%
5. Viajes Jumbo Tours	352	328	7,3%
6. Nautalia Viajes	262,4	279	-5,9%
7. Viajes Eroski	185	184,5	0,3%
8. Olympia Viajes	170	166,3	2,2%
9. Zafiro Tours	150	150	0,0%
10. IAG7 Viajes	145	140	3,6%
TOTAL	6.252,40	6.154,10	1,6%

*Elaboración propia basada en el ranking de NEXOTUR

*Cifras en millones de euros

Es llamativo que pese a los pronósticos de los expertos en su progresiva pérdida de importancia en el canal de intermediación turística (Buhalis & Law, 2008) las grandes redes de agencias de viajes siguen logrando ligeros crecimientos en cuanto a facturación, lo que demuestra que pese a las infinitas posibilidades que ofrece la red y las ventajas de otros intermediarios *online*, gran parte de la población española sigue confiando en las AAVV para planificar sus viajes. Así lo corroboran estudios como el realizado por Amadeus y ACAVE en el año 2013, que indica que en el año 2012 un 40% de los hogares habría recibido algún tipo de servicio por parte de una AAVV. También son coincidentes estudios prospectivos como el de Vallespín y Molinillo. En él se analiza y pronostica el peso actual y futuro de los distintos intermediarios basándose en la opinión de expertos en el sector turístico, tanto académicos como profesionales de la industria. La siguiente tabla resume los resultados de dicho estudio, a los que también nos referiremos a lo largo del trabajo:

Tabla 2 Evolución del peso de los distintos intermediarios y plataformas tecnológicas en el sector turístico

Intemediario	Peso actual (2014)	Peso futuro (2024)	Diferencia
AAVV	5,2	4,2	-1
TTOO	5,3	4,3	-1
CRS/GDS	5,5	5,1	-0,4
OTAs	5,2	5,9	0,7
Buscadores	5,5	6,3	0,8
Metabuscadore	4,5	6	1,5
Portales de compra colectiva	4,3	4,9	0,6
Páginas webs proveedores	4,7	5,8	1,1
M-commerce	4	6,2	2,2
Televisión interactiva	2,1	4,2	2,1
Redes sociales	3,6	5,5	1,9

*Elaboración propia, basada en los resultados del estudio de Vallespín y Molinillo

*El peso es la media de las puntuaciones medias dadas por los encuestados

Como se extrae de la tabla, las AAVV son de los intermediarios que en la actualidad mayor peso tienen en opinión de los expertos. Si bien igualmente pronostican su progresiva pérdida de peso, siguen ocupando un papel secundario pero relevante en el futuro espectro de la intermediación turística.

❖ Tour operadores (TTOO)

Los tour operadores contratan a directamente de los proveedores de los servicios turísticos a gran escala, confeccionando paquetes turísticos que son capaces de transmitir al mercado a precios muy asequibles (Del Alcázar Martínez, 2001). Son, por tanto, paquetes estandarizados consistentes en una combinación establecida de servicios relativos al transporte, alojamiento y otros servicios auxiliares, vendidos como un todo.

Conviene recordar la matización anteriormente señalada: los TTOO dejan de ser necesariamente AAVV mayoristas, pudiendo vender directamente al consumidor final. Creemos, por tanto, que en la actualidad la nota definitoria de los tour operadores ha dejado de ser el actuar como una agencia mayorista, pasando a ser su capacidad de confeccionar por su propia iniciativa paquetes turísticos y dirigirlos a una demanda potencial.

En estos paquetes turísticos pueden ser vendidos, por tanto, a través de agencias de viaje minoristas o bien directamente a los consumidores finales. Actualmente estas empresas están valorando la viabilidad de cambiar su modelo de negocio del B2B al B2C, como ya ha ocurrido en otros países europeos y norteamericanos (Rodríguez-Zulaica et al., 2017).

La gran ventaja de su modelo de negocio es que al contratar grandes volúmenes, son capaces de lograr precios mucho más económicos de los que se podrían conseguir negociándose individualmente (Del Alcázar Martínez, 2001). Como inconveniente cuenta con la estandarización de sus productos que puede o tener buen encaje con las preferencias del consumidor final (Buhalis & Law, 2008). Los TTOO también asumen grandes riesgos al contratar anticipadamente los servicios a los proveedores turísticos, enfrentándose a posibles fluctuaciones en la demanda (Del Alcázar Martínez, 2001). Por último, la rentabilidad por plaza es baja ya que fundamentan su negocio en el gran volumen de viajeros lo cual les hace más vulnerables a periodos de baja demanda estructural (Del Alcázar Martínez, 2001).

Al igual que las AAVV, el modelo de negocio de los TTOO también se ve significativamente afectado por el surgimiento de las TIC. Internet facilita la profusión de información y permite a los consumidores contactar directamente con los proveedores de servicios turísticos, permitiendo crear ellos mismos sus propios ‘paquetes turísticos’ y prescindiendo de los TTOO (Buhalis & Law, 2008). Consecuentemente, los paquetes turísticos estandarizados de los TTOO también pierden atractivo (Del Alcázar Martínez, 2001). Ante estos problemas, algunos autores defienden que dichos paquetes turísticos sean más personalizables, a través de lo que denominan como *dynamic packaging* (Calveras & Orfila, 2010).

Su presencia actual en el sector y proyección futura es similar al de las AAVV. Siguiendo con los resultados del estudio de Vallespín y Molinillo, la importancia que los expertos le otorgan actualmente en el canal de distribución es principal (5,3) mientras que en el horizonte temporal de 10 años será más bien secundario (4,2) pero aún relevante. En España, esta tendencia puede observarse en los niveles de facturación logrados por los principales tour operadores que operan en nuestro país:

Tabla 3 Ranking NEXOTUR de principales tour operadores en España

TTOO	Facturación 2016	Facturación 2015	Crecimiento (%)
1. Travelplan	650	689	-6%
2. Grupo Julià	225	227	-1%
3. Mundosenior	194,5	290,8	-33%
4. Soltour	174	160	9%
5. Mapa Tours	128	132	-3%
6. Panavisión	113	125	-10%
7. Catai	108	92	17%
8. TUI Spain	83	67,5	23%
9. Politour	64	72	-11%
10. Tour 10	60,6	45,8	32%
TOTAL	1.800,10	1.901,10	-5%

*Elaboración propia basado en el ranking de NEXOTUR

*Cifras en millones de euros

Llama la atención principalmente la tendencia negativa en cuanto a volumen de facturación, lo que induce a pensar que están acusando con mayor fuerza las tendencias del sector.

❖ CRS y GDS

Dada la proximidad tecnológica de sus modelos de negocio y su evolución histórica, los CRS (*Computer Reservation System*) y los GDS (*Global Distribution System*) conviene tratarlos de forma conjunta.

Los CRS pueden definirse como bases de datos centralizadas que se actualizan de forma periódica y que permiten el acceso a los agentes abonados a través de terminales informáticas (Del Alcázar Martínez, 2001). En definitiva, son sistemas que permiten a sus suscriptores (las agencias de viajes) acceder a información actualizada de las tarifas aéreas, reservar y cambiar reservas y emitir billetes.

Su origen se remonta a la década de los 60 en Estados Unidos cuando el auge de la industria aérea hace que los sistemas manuales para gestionar las reservas se vuelvan ineficientes (Del Alcázar Martínez, 2001). American Airlines y la tecnológica IBM desarrollaron el programa SABRE, considerado como el primer CRS, que permitía gestionar de forma automatizada las reservas de sus vuelos. Este sistema fue imitado por el resto de aerolíneas y acabó extendiéndose por Norteamérica y Europa.

Más adelante, estos sistemas evolucionan incorporando una variedad de servicios relacionados con el sector turístico, permitiendo reservas de hoteles, alquileres de coches, cruceros o ferrocarriles, dando lugar a un nuevo y ampliado concepto de los GDS (Del Alcázar Martínez, 2001). Por tanto, los GDR pueden ser definidos como sistemas de información que permiten el acceso *on line* a extensas bases de datos de proveedores de servicios turísticos (líneas aéreas, hoteles, coches de alquiler) desde una extensa red de usuarios profesionales de la venta minorista – agencias de viajes (Rodríguez del Bosque, 1997).

Los GDS revolucionaron la industria y fueron extensamente implementados por las agencias de viajes, convirtiéndose prácticamente indispensables en la distribución aérea (Vallespin & Molinillo, 2014). Hoy en día siguen teniendo una importancia vital. Tal y como demuestra el estudio de Amadeus realizado en el año 2013, un 75% de las agencias de viajes en España utilizaban un sistema GDS.

El gran éxito de estos sistemas radica en la posibilidad de acceder desde un solo terminal y en tiempo real a toda la oferta de los proveedores turísticos, pudiendo hacer reservar y modificarlas. Esto fue algo verdaderamente revolucionario en la industria, con ventajas prácticamente para todos los agentes implicados. Para los proveedores turísticos supone un excelente canal de distribución. Para las agencias de viajes, se han convertido en auténticas herramientas de gestión, gracias a las cuales han mejorado notablemente su productividad (Del Alcázar Martínez, 2001).

No obstante, los GDS también tienen ciertos inconvenientes y las críticas se han centrado en su difícil uso, su limitado rango de productos y en los altos costes de distribución (Schulz, 1996). Son sistemas difíciles de manejar ya que utilizan códigos poco intuitivos que requieren la formación por parte del agente de viajes (Del Alcázar Martínez, 2001). Su oferta sigue estando limitada prácticamente en exclusiva al de las aerolíneas. Como veremos posteriormente, debido a las singulares características del producto hotelero no ha tenido una buena implementación (Vallespin & Molinillo, 2014).

El escenario a nivel mundial es de oligopolio por el que Amadeus, SABRE y Travelport se reparten la totalidad de cuota de mercado. De acuerdo con cifras auto reportadas por las propias empresas, y que recoge el medio Skift especializado en el sector turístico, en el año 2017 Amadeus tenía una cuota de mercado mundial de 43.5%, seguido de SABRE con un 36.5%, siendo el 20% restante para Travelport.

3.2. Intermediarios digitales

El sector turístico fue uno de los sectores que mayor supo aprovechar la aparición de Internet (Novak & Schwabe, 2009) ya que, entre otras cosas, fue el medio por el cual proliferaron múltiples intermediarios.

Algunos autores como Vallespín y Molinillo han clasificado a los intermediarios digitales, a su vez, en 'infomediadores' y 'ciber mediadores'. El término infomediadores se refiere a aquellos intermediarios que se limitan a suministrar información y a poner en contacto a los elementos del canal electrónico. Éstos serían los Motores de búsqueda y Metabuscadores. En cuanto a los cibermediadores, realizan las mismas funciones que los intermediarios tradicionales, pero en el escenario online, y serían las OTAs y los portales de compra colectiva.

❖ OTA

Las agencias de viajes online, o OTA por sus términos en inglés (*Online Travel Agencies*) son el intermediario que con mayor fuerza y relevancia ha irrumpido en la intermediación turística (Buhalis & Law, 2008). Como su nombre indica, se trata de AAVV virtuales que actúan de la misma forma que ellas pero sin establecimientos físicos, operando únicamente en la red (Vázquez-Casielles, 2009).

Las OTA tienen como ventaja competitiva frente las AAVV tradicionales una estructura de costes más eficiente, un alcance global y economías de escala derivadas de su capacidad tecnológica (Novak & Schwabe, 2009). Por el contrario, las OTA pierden en cuanto a la calidad del servicio ofrecido, pues pasa a ser más impersonal (Novak & Schwabe, 2009). Si bien los consumidores cada vez se fían más de la compra online (Buhalis & Law, 2008), aún persiste cierto elemento de desconfianza en cuanto a la calidad del producto contratado dada la inmensa cantidad de proveedores turísticos que se encuentran en la red y de variable seguridad (Novak & Schwabe, 2009). Por último, pueden suponer un mayor tiempo de búsqueda y esfuerzo al consumidor final (Buhalis & Law, 2008; Novak & Schwabe, 2009) ya que éste debe adoptar un papel proactivo en la búsqueda de información, desapareciendo la función asesora y sintetizadora de información que desempeñaban las AAVV tradicionales.

Algunas de las OTA más importantes a nivel mundial son Expedia, Booking, eDreams, Travelocity o Orbitz.

❖ Motores de búsqueda

Los motores de búsqueda son los primeros de los considerados como infomediadores por Vallespín y Molinillo. Según estos mismos autores, pueden considerarse como intermediarios en tanto a que ponen en contacto a los distintos agentes pertenecientes al canal de distribución online.

El ejemplo de motor más significativo es Google. A través de su motor de búsqueda, pueden encontrarse millones de páginas webs entre las que se puede encontrar páginas webs de los proveedores de servicios turísticos o AAVV tradicionales, OTA o bien toda la información relativa a destinos turísticos, transporte o alojamiento. Actualmente, un 40% de los viajeros utiliza Google para planificar su viaje (Skift, 2017).

Si bien su utilidad no se circunscribe al sector turístico ni se puede destacar (por ahora) un particular modelo de negocio dirigido al sector, su importancia en el canal de distribución no podía ser olvidada.

❖ Metabuscadores

Los metabuscadores son el segundo tipo de infomediario identificado por Vallespín y Molinillo. Su modelo de negocio viene motivado por el hecho de que se puedan encontrar diferentes precios por el mismo producto turístico a través de la red (Thompson & Failmezger, 2005). Así pues, su actividad consiste en buscar en distintos motores de búsqueda y directorios web (Rensmann, 2012) para ofrecer una comparativa de precios.

Algunos de los metabuscadores más conocidos son Kayak, Trivago o Skyscanner. Las reservas no se realizan a través de su página web, sino que van a redirigir a respectiva página web de la oferta seleccionada, sea directamente al portal del proveedor del servicio turístico, una OTA u otro.

La fuente de ingresos para los metabuscadores va a ser por medio de publicidad y referencias pagadas (Rensmann, 2012).

❖ E-Commerce

Bajo esta categoría podrían incluirse el resto de comercios electrónicos que intentan abrirse paso en la distribución turística. Existe una variedad de modelos de negocio, lo que dificulta su exposición exhaustiva. El peso de estos nuevos intermediarios en el canal

de distribución es aún pequeño y su proyección está por definirse (Vallespin & Molinillo, 2014).

Un ejemplo de estos comercios electrónicos son los llamados portales de compra colectiva. Éstos pueden ser definidos como plataformas *outlet* en donde se ofrecen productos con grandes descuentos (Vallespin & Molinillo, 2014).

Algunos de estos portales más conocidos son Groupon, Atrápalo o Groupalia. Su modelo de negocio tiene un componente social ya que se basa en el poder de compra colectiva (Dholakia, 2010). Es característico que las ofertas y descuentos ofrecidos solo tienen validez en tanto a que se alcancen determinadas cuotas pre-pactadas con el proveedor del servicio turístico (Dholakia, 2010). De esta forma, pese al gran descuento ofrecido y el estrecho margen logrado, un gran volumen de ventas justificaría un mínimo de rentabilidad.

En los últimos tiempos y en especial debido a la coyuntura económica de crisis han florecido este tipo de páginas web (Dholakia, 2010) que han incluido en sus portafolios de productos vuelos, alojamientos y paquetes turísticos completos. Sin embargo, su viabilidad de negocio es cuestionada por la escasa rentabilidad y satisfacción que logran los propios proveedores así como la sobredimensión de la oferta (Dholakia, 2010).

Por otro lado, es interesante también destacar que este concepto de compra colectiva se ha adaptado en el sector de las AAVV, basadas en la idea de club privado de viajes (Vallespin & Molinillo, 2014) al que se accede por medio de invitación privada y de las que se va recibiendo las ofertas vía mail. Ejemplo de ello incluye la página web Voyageprive.com. Sin embargo, al igual que los anteriores, parece un modelo de negocio que no termina de arrancar y ya ha visto como cerraban algunos portales como Club Santa Mónica Travel.

4. BEDBANK

4.1. Concepto

Los bancos de camas, o *bedbanks* en su terminología inglesa, son plataformas tecnológicas dedicadas a la distribución de habitaciones de hotel. Su similitud con los GDS es notable, en cuanto a posibilitan la venta de los productos de infinidad de proveedores turísticos a través de una única plataforma, a la cual acceden otros intermediarios para la venta final al cliente.

Sin embargo, mientras que los GDS han acaparado la distribución de productos aéreos, no han tenido tanto éxito con el producto hotelero (Vallespin & Molinillo, 2014), y es precisamente en este sector en donde se especializan los *bedbanks*. Por ello, en el siguiente apartado se realizará un estudio comparativo y se explorarán las razones por las que los GDS no han logrado hacerse con la distribución hotelera.

Los *bedbanks* son negocios B2B (*Business to Business*), es decir, realizan transacciones comerciales entre empresas sin llegar a vender al consumidor final. Su principal y más valioso activo es su plataforma tecnológica, que aportará valor a la cadena de distribución en tanto que permite una mayor conectividad entre los agentes implicados. Dicho esto, su modelo de negocio presenta cierta variabilidad, pudiendo adoptar varios modelos distintos.

El primero de ellos sería similar al de un mayorista, contratando a gran escala de los proveedores para posteriormente venderlos a minoristas a un precio mayor. Bajo este modelo, el margen de beneficios es el diferencial entre el precio al que se contrata y vende las habitaciones. Conviene señalar dos cuestiones importantes, la primera es que en este modelo es el vendedor minorista el que acaba fijando el precio final, pues el *bedbank* decidirá el propio *mark-up* (margen de beneficio sobre el precio pagado al proveedor) y el minorista aplicará el propio suyo, marcando de esta forma el precio final que pagará el cliente. La segunda cuestión que conviene clarificar es que los *bedbank*, por lo general, no asumen el riesgo de la operación. Aunque parezca es 'propietaria' del producto turístico en el tiempo que media entre que compra al proveedor y vende al minorista, en la realidad estas operaciones suceden simultáneamente. Por tanto, no asumen estos riesgos como sí lo hacían los TTOO. El modelo opuesto sería el de comisionista, por el cual los *bedbanks* llevarían un porcentaje de comisión por cada transacción realizada a través de su sistema.

En la realidad, existen distintos subtipos de modelos de negocio que varían fundamentalmente en función del poder de negociación de las partes.

Otra de las cuestiones preliminares que debemos plantearnos es si debe ser considerado como intermediario o no, es decir, si encaja con los criterios establecidos por Rodríguez-Zulaica y que aquí seguíamos. En primer lugar, es partícipe del flujo de información por lo que debe ser considerado como 'infomediario'. Más concretamente, las AAVV minoristas, TTOO, OTA que contratan las habitaciones a través de los *bedbanks* conocen

de las características de la habitación, hotel y servicios ofrecidos, como no podía ser de otra forma, pues éstos son los que en último término han de facilitar la información al consumidor final. En segundo lugar, vincula a los principales agentes, que en este caso serían los hoteles por un lado (ya no podrían ofrecer las habitaciones ya contratadas a través del *bedbank*), como a la AAVV, TTOO o OTA por el otro. Por último, asume los riesgos derivados de sus actividades propias dentro del canal, que en este caso se corresponderían con garantizar el buen funcionamiento de la plataforma, evitando caídas, mal funcionamiento, gestionando cobros y pagos y demás. Por todo ello, debemos responder afirmativamente y considerar a los *bedbanks* como un nuevo intermediario digital.

Actualmente el mercado de los *bedbanks* está muy fragmentado, debido a que es un modelo de negocio relativamente nuevo y sobre todo debido a la propia fragmentación del sector hotelero (Floater & Mackie, 2016; Lee et al., 2013; Reportur, 2018b). Esto queda patente si nos fijamos en el *bedbank* líder a nivel mundial, Hotelbeds Group, que actualmente ostenta en torno al 15% de la cuota de mercado de los *bedbanks* (Hosteltur, 2017a).

4.2. GDS y el producto hotelero

Como se mencionaba anteriormente, los GDS no tuvieron tanto éxito en la distribución del producto hotelero. De hecho, en torno a un 90% de los ingresos de los GDS provienen de la venta de billetes aéreos siendo el 10% restante para coches de alquiler, hoteles y otros, de acuerdo con datos de la Organización Mundial del Turismo en 1999. Existen varias razones por las cuales los GDS con sus características actuales no son apropiados para este sector. Del Alcázar destaca tres motivos fundamentales:

- En primer lugar, las AAVV desconfían de la validez de la información facilitada por la arquitectura de los GDS. Esto es así debido a que su arquitectura sólo permite un determinado número de tarifas, algo inconveniente para el rango de habitaciones y servicios que ofrece un hotel. Esto se agrava teniendo en cuenta que los códigos y abreviaturas que utilizan estos sistemas, lo que implicaría una excesiva cantidad de tiempo para mantener las ofertas actualizadas. De ahí que las AAVV minoristas sean reacias a usarlos.
- En segundo lugar, y como pone de manifiesto el punto anterior, las transacciones de los productos hoteleros son mucho más complejas que la venta de billetes

aéreos. El producto de los hoteles es, por tanto, mucho menos estandarizado que el producto aéreo, habiendo mucha más variabilidad en los servicios contratados. Ello impide su adecuada descripción en las pantallas de los GDS.

- Por último, dado que el mercado hotelero está extremadamente atomizado, los costes de implementación y conexión a los grandes GDS son demasiado altos para pequeñas cadenas y hoteles independientes. Asimismo, la oferta de éstos y el mercado potencial que ofrecen los GDS puede llegar a ser del todo desproporcionado.

Dadas las dificultades que tienen los GDS en la distribución del producto hotelero, grandes cadenas de hoteles comenzaron a desarrollar sus propias centrales de reservas con estructuras más apropiadas al producto hotelero (Del Alcázar Martínez, 2001). Sin embargo, en aras de llegar a las AAVV minoristas, pasaron a aprovechar la estructura de los GDS. De esta forma estas centrales de reservas pueden ser consideradas que cumplen con la función de un intermediario, al conectar a los proveedores turísticos y los GDS.

Actualmente, algunas de estas centrales de reservas pasan a ser empresas independientes que ofrecen sus servicios de representación y reservas a cambio de determinadas cuotas de conexión y comisiones sobre las reservas formalizadas (Vallespin & Molinillo, 2014). Realizan las reservas bien utilizando sistemas de GDS, bien utilizando *call centers*. Una de las empresas más destacadas es Pegasus.

En definitiva, y a modo clarificador, estas centrales de reservas pueden ser consideradas como un nuevo intermediario B2B entre los hoteles y GDS.

Todo lo anterior podría resumirse en la necesidad que había en el sector hotelero de contar con un canal de distribución tan potente como el ofrecido por los GDS para la distribución aérea, pero sin los inconvenientes anteriormente descritos. Podría decirse que este el germen que origina un nuevo intermediario con un nuevo modelo de negocio: los *bedbanks*.

4.3. Análisis competitivo

Hasta ahora, ha sido importante conocer los distintos tipos de intermediarios que intervienen en el sistema de distribución turística para entender la complejidad y competitividad de ésta. Una vez comprendida la dinámica de esta industria, se han conceptualizado los *bedbanks*, descrito su modelo de negocio y contextualizado su origen

dentro de la incesante evolución del sector. Compete ahora hacer un análisis competitivo de este intermediario dentro del canal de distribución.

Tabla 4 Matriz DAFO. Modelo de negocio de los bedbanks.

<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alquiler vacacional 2. Mercados emergentes 3. Bancos de actividades 4. Servicios de consultoría 	<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevas tecnologías e intermediarios. 2. Mejora en el posicionamiento de los GDS con el producto hotelero. 3. Google, Amazon, Facebook
<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apuesta tecnológica. 2. Complementariedad con otros intermediarios. 3. Escalabilidad de su modelo de negocio. 4. Estructura de costes. 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Escasa rentabilidad. 2. Potenciales imperfecciones del sistema. 3. Fragmentación del segmento <i>bedbank</i>

*Elaboración propia

A continuación se hará explicar de forma pormenorizada los elementos que mayor importancia tienen en nuestra investigación.

4.3.1. Fortalezas

❖ Plataforma tecnológica

Se trata indiscutiblemente de su activo más valioso y que justifica la existencia misma de los *bedbanks* como intermediarios. Las soluciones y funcionalidades que ofrecen sus plataformas tecnológicas son el valor añadido que aportan a la cadena de distribución.

Probablemente la funcionalidad más apreciada por el sector es la de agrupar toda la oferta hotelera, tan dispersa y desagregada, en una sola plataforma. Es decir, se permite reunir en una sola plataforma tecnológica la oferta de los distintos hoteles, a la cual pueden acceder para hacer reservas distintos intermediarios como OTA, TTOO o AAVV. Se trata, en cierto modo, de cumplir las mismas funcionalidades de los GDS en la distribución aérea, pero con una apuesta tecnológica superior que permita adaptarse a las

particularidades del producto hotelero ya exploradas. Esto conlleva grandes ventajas para todos los implicados.

- Ventajas para los Hoteles

En primer lugar, los hoteles tienen acceso a grandes y variados canales de distribución (FVW, 2012). Esto puede suponer un ahorro en costes, dado lo costoso que pueden resultar los canales B2C. A la vez, permite simplificar la gestión de los distintos canales de distribución empleados dado se centralizan en un único punto. Las implicaciones gerenciales por las que estas características son especialmente positivas son que los hoteles tratan de distribuir sus inventarios a través de variados canales de distribución (Brewer et al., 2006). Es más, los *bedbanks* tienen la capacidad de trabajar con los principales programas de gestión del mercado (como Dingus, Rategain o yieldPlanet) y que los hoteles pueden tener instalados, optimizando todos los procesos.

Por otro lado, en los últimos tiempos los hoteles se han vuelto excesivamente dependientes de las OTA, perdiendo el control sobre su propio inventario y la capacidad para fijar sus propios precios (Brewer et al., 2006; Lee et al., 2013). Comenzar a utilizar canales de distribución tan potentes como los *bedbanks* puede ser un gran aliado para los hoteles para contrarrestar el poder de las OTA y la dependencia de las mismas.

Los *bedbanks* pueden o bien integrarse directamente a los sistemas propios de los hoteles, o bien permitir el acceso a una extranet desde donde gestionar el inventario y los canales de distribución. Estos resultan mucho más intuitivos y prácticos que lo ofrecido por los GDS, incluyendo funcionalidades que permiten adaptarse mejor a las necesidades del sector. Así, por ejemplo, se permite introducir en el sistema múltiples tarifas como descuentos por reserva anticipada y de última hora, por estancias prolongadas o ofrecer noches gratis. Todo ello estaría disponible en tiempo real para los usuarios que accedan a la plataforma. También ofrecen otras funcionalidades como el calendario interactivo, gestión de inventario o alertas inteligentes.

- Ventajas para los usuarios de los *bedbanks*

Al igual que a los hoteles les interesa tener una amplia red de puntos de venta de sus productos a través de variados canales de distribución, a las AAVV, OTA y TTOO les interesa tener un portfolio de hoteles lo más variado que poder ofrecer a sus respectivos clientes para poder competir. A estos efectos, adquiere crucial relevancia la escalabilidad

del modelo de negocio de los *bedbanks*, de la cual hablaremos a continuación. Para que su modelo de negocio gane en robustez, los *bedbank* requieren de tener una gran escala a nivel mundial pues de lo contrario no sería atractivo para AAVV, OTA y TTOO. Cuanto mayor escala tengan, es decir, mayor número de hoteles contratados en sus plataformas, más atractivos serán.

En un entorno tan competido como el de la intermediación turística, el mercado se ha homogeneizado, por lo que un factor importante a la hora de competir con otros intermediarios es la amplitud del surtido (Novak & Schwabe, 2009).

Los usuarios de los *bedbanks* también van a beneficiarse de una optimización y mejora en la eficiencia de su estrategia comercial. Las plataformas cuentan con herramientas de *business intelligence*, que permite el análisis de grandes bases de datos generados por las propias transacciones dentro de la plataforma. De esta forma las AAVV, TTOO y OTA pueden adelantarse a tendencias del mercado, y tratar de incluir en sus portafolios los destinos más solicitados o más rentables, por ejemplo.

Los *bedbanks* ofrecen potentes herramientas de reserva a través de APIs. Entre otras funcionalidades permiten *check-in* flexibles, confirmaciones de reserva instantáneas, y avanzados buscadores por destinación, geolocalización (GPS), nombre así como filtrado avanzado.

Otra ventaja que ofrecen los *bedbanks* es la simplificación de pagos. Igualmente, la gestión centralizada permite reducir drásticamente los puntos de cobro y pago. Además, También permiten diversas formas de pago aceptando multitud de divisas, algo que puede ser tremendamente útil teniendo en cuenta la dimensión global de la industria.

❖ Complementariedad con otros intermediarios

La propia naturaleza B2B del modelo de negocio de los *bedbanks* exige su buena complementariedad con otros intermediarios del sistema. Al fin y al cabo, se trata de un nuevo intermediario en el sistema que alarga y encarece el sistema de distribución, por lo que los distintos agentes evitaran recurrir a ellos si consideran que no aportan suficiente valor. Su ineficacia para atraer a distinta tipología de intermediarios condenaría al fracaso su modelo de negocio.

En la práctica los principales clientes de los *bedbanks* son OTA, TTOO, AAVV y aerolíneas, pero pueden desarrollar transacciones comerciales prácticamente con

cualquier intermediador u agente del sistema. Gracias a la versatilidad de su plataforma, son compatibles tanto con los agentes tradicionales *offline* como los nuevos intermediarios que surgen en la red.

Como decíamos anteriormente, tener escala se convierte en una ventaja competitiva, tanto frente a otros intermediarios como dentro del propio segmento *bedbank* frente a otros competidores. No obstante, la menor escala de un *bedbank* no excluye la posibilidad de que provea a otros intermediarios con mucha mayor presencia a nivel mundial. Así, por ejemplo, incluso gigantes como Booking o Expedia pueden verse beneficiados colaborando con un *bedbank* de menor escala a nivel mundial, pero con mayor presencia a nivel local en una determinada zona. Esto es así debido fundamentalmente a la extrema fragmentación de la industria hotelera (mucho más que la aérea (Floater & Mackie, 2016)) y al hecho de que es difícil (por no decir imposible) que éstos ya trabajen con la totalidad de hoteles. Por tanto, siempre que el *bedbank* incluya en su plataforma hoteles con los que otro intermediario aún no trabaje, a este último puede interesarle los servicios del *bedbank*.

❖ Escalabilidad de su modelo de negocio

Como se ha ido describiendo a lo largo del trabajo, una de las fortalezas del modelo de negocio de los *bedbanks* es la escalabilidad de su negocio. Esto quiere decir que sus servicios pueden ser exponencialmente incrementados sin que pierdan en operatividad. Esta es una de las características que comparte con otros intermediarios digitales (Novak & Schwabe, 2009).

Esta diferenciación se da fundamentalmente con los intermediarios tradicionales cuyo modelo de negocio está *offline*: AAVV y TTOO. De esta forma, si su volumen de negocio se aumentara de golpe estos intermediarios se verían limitados por los recursos de los que disponen. Por ejemplo, un agente de viajes tan solo puede atender a determinados clientes por hora.

Asimismo, también es un modelo escalable en cuanto a la capacidad de prestar servicios en distintas zonas geográficas. De nuevo, vuelve a suponer una ventaja competitiva frente a AAVV y TTOO.

❖ Estructura de costes eficiente

Otra de las fortalezas características de los intermediarios digitales es una estructura de costes más eficiente (Novak & Schwabe, 2009) que la de los operadores tradicionales offline, ventaja que por supuesto comparten los *bedbanks*.

Al trabajar en la red, son capaces de gestionar grandes volúmenes de transacciones con un bajo coste por transacción. De este modo, se alcanzan grandes economías de escala inalcanzables para los modelos de negocio tradicionales (Novak & Schwabe, 2009).

Por otro lado, tampoco asumen los riesgos comerciales de la operación como sí hacen los operadores, evitando el riesgo de posibles pérdidas. Pese a desempeñar funciones de mayorista, similares a las del tour operador, la operación por la que contratan con los proveedores y venden al minorista sucede de forma simultánea, de modo que los *bedbank* nunca llegan a asumir los riesgos de la operación comercial.

4.3.2. Debilidades

❖ Escasa rentabilidad

El segmento *bedbank* es poco rentable, de en torno al 2 y 4% de acuerdo con un estudio realizado por la revista turística Reportur (Reportur, 2018b). Esto refleja como su modelo de negocio se basa en generar grandes volúmenes de transacciones, en lugar de cosechar grandes márgenes por transacción.

El ensanchamiento de sus márgenes tendría serias implicaciones en el precio del producto final. Recordemos que es un intermediario B2B, y que por tanto siempre se va a situar en un canal de distribución largo en el que al menos va a haber otro intermediario más. Asimismo, las funciones que realiza son más escasas y más automatizadas que la que realizan las AAVV, por ejemplo, con una labor de trato personal y asesoramiento al cliente final (Buhalis & Law, 2008; Novak & Schwabe, 2009).

Por tanto, se trata de las rentabilidades más bajas junto a la de los GDS, que tienen un modelo de negocio similar. Un estudio comparativo permite llegar a estas conclusiones. De acuerdo con Pablo Delgado, CEO de Mirai, las OTA cobran una comisión de en torno al 15 y 22% por las reservas hoteleras (Delgado, 2015). En parte, esto se debe a la inmensa importancia que han cobrado en los últimos tiempos y al ejercicio de su poder ejercido en las negociaciones con los hoteles (Delgado, 2015; Lee et al., 2013). No sólo eso, sino que las comisiones que cobran comisión sobre impuestos, por lo que éstas son en realidad algo superiores (Delgado, 2015).

Por otro lado, si nos fijamos en intermediarios tradicionales como las AAVV tradicionales, su rentabilidad depende en gran medida del producto turístico vendido. De acuerdo con un estudio elaborado por Amadeus y ACAVE, el producto más rentable son los paquetes de viajes diseñados por las propias AAVV, por los que pueden ganar una comisión de hasta el 34% (Hosteltur, 2018c). Para las reservas de hoteles, los márgenes se sitúan en torno al 18%. Por tanto, al igual que las OTA, tienen un margen notoriamente superior a los *bedbanks*. En cuanto a los tour operadores, éstos también cuentan con márgenes más holgados a los de los *bedbanks*, situándose en torno al 22% (Hosteltur, 2018c).

❖ Posibles imperfecciones del sistema

Hay que partir de la base que los *bedbanks* aportan valor a la cadena de distribución gracias a su plataforma tecnológica, siendo ésta el mayor activo que poseen. Por tanto, la competitividad de su modelo se apoya de sobremanera en el correcto funcionamiento su plataforma. Un funcionamiento imperfecto de un *bedbank* determinado acabaría por dinamitar su atractivo a sus socios comerciales.

Ante el afán de los *bedbanks* por conseguir una escala global, estas imperfecciones pueden producirse en la rapidez de sus conexiones, pudiendo llegar a producirse incluso caídas del sistema. Así pues, dado que la cantidad de transacciones que sus plataformas se ven obligadas a soportar es inmensa, el *bedbank* debe estar muy bien armado. Según datos auto reportados por la empresa, Hotelbeds Group, su sistema llega a soportar 5.500 requerimientos por segundo, pudiendo llegar a haber picos de 10.000. Todos estos fallos conllevarían la pérdida de millones de reservas, lo cual conllevaría automáticamente la pérdida de confianza de sus socios, que prescindirían del *bedbank*.

Otro problema de funcionalidad puede derivar de la no muestra de inventario aun cuando éste está disponible. Recordemos que este era uno de los motivos por los que los GDS no llegaron a tener éxito en la distribución del producto hotelero, generando desconfianza entre las AAVV y desincentivando su uso.

Igualmente, si la extranet de los *bedbank* no resulta del todo intuitiva y fácil de manejar, el *bedbank* acabará perdiendo atractivo para sus usuarios. Esto es especialmente relevante desde el lado de los hoteles, en donde el personal puede no haber recibido la suficiente formación como para manejar el sistema.

4.3.3. Oportunidades

❖ Alquiler vacacional

Las TIC no sólo han traído consigo importantes cambios en la forma en que el producto turístico es distribuido, sino también nuevas formas de viajar. Dentro de este contexto hay que situar el turismo colaborativo, que puede ser definido una nueva forma de turismo que gira en torno a la puesta en común de productos y servicios turísticos (Rodríguez-Zulaica & Fernández-Villarán Ara, 2017).

Gracias a las posibilidades que ofrece las TIC, han surgido nuevos modelos de negocio P2B2P (*Peer to Business to Peer*). Estas son las llamadas economías colaborativas que han abierto nuevos mercados y transformado radicalmente el sector, como Airbnb en el sector del alojamiento, o Uber en el de transporte de viajeros.

El sector que con mayormente se ha transformado ha sido el del alojamiento (Floater & Mackie, 2016). En España, representa el segmento más creciente: durante el periodo 2007 y 2013 el número de extranjeros que se alojaron en viviendas alquiladas aumentó en un 44%, frente al 4,5% de los hoteles (Rodríguez-Zulaica & Fernández-Villarán Ara, 2017).

Tomando como punto de partida los grandes cambios estructurales que está viviendo la industria turística, es evidente que la distribución va a sufrir una transformación similar, como puente de estos nuevos productos turísticos al nuevo tipo de viajero que los demanda. Consecuentemente todos los intermediarios que conforman el sistema van a tener que saber readaptarse y perfilar sus modelos de negocio de la manera posible para aprovechar estas tendencias de mercado.

Observando las tendencias actuales de mercado, es aquí donde creemos que se encuentra la mayor oportunidad para los *bedbanks*, y en general para todos los intermediarios que conforman el canal de distribución turística. En el periodo 2015-2020 las ventas mundiales se espera que crezcan a una tasa anual del 24,6%, pasando de los 40,500 millones de euros hasta los 170.000 millones (Hosteltur, 2018b).

Quizás los obstáculos más importantes a los que se enfrentarían los *bedbanks* son el disponer en tiempo real de precios y disponibilidades, la falta de estándares y profesionalización (Hosteltur, 2018b).

Algunos intermediarios ya realizado movimientos estratégicos para dominar la distribución del alquiler vacacional. Es el caso de la OTA Expedia, que ha adquirido

HomeAway, empresa de turismo P2B2P de alquiler vacacional (Rodríguez-Zulaica & Fernández-Villarán Ara, 2017)

Por último, hay que destacar también como la revolución puede ser en doble sentido. No sólo se abre la puerta a que los intermediarios que actualmente dominan el mercado pasen a distribuir viviendas vacacionales de Airbnb, sino también a que este gigante se pase a la distribución hotelera (López, 2018) amenazando en especial a las OTA. Su dominio en la distribución hotelera es abrumador, distribuyendo en torno a un 50% de la capacidad hotelera (Floater & Mackie, 2016) lo que les ha llevado a abusar de su poder y cobrar altas comisiones, rondando el 20%. Así pues, Airbnb puede proponer un modelo de distribución mucho más barato con comisiones en torno al 3-5% (López, 2018). En este sentido hay que destacar el acuerdo de Airbnb con Siteminder para pasar a ofrecer habitaciones de hotel en su plataforma (Hosteltur, 2018a).

Podría decirse que para el sector *bedbank* esto supone una doble oportunidad. Por un lado, se abre la posibilidad de realizar acuerdos por los que los *bedbank* contraten viviendas vacacionales para distribuir entre sus usuarios. Por otro lado, los *bedbank* podrían nutrir a la plataforma de Airbnb con su portfolio de hoteles. Se daría así una situación paradójica en la que Airbnb sería a la vez proveedor de viviendas que posteriormente distribuiría el *bedbank*, y suscriptor a la vez del mismo para nutrir su propia plataforma de la cartera hotelera del *bedbank*.

❖ Mercados emergentes

Existen países y zonas geográficas que van abriéndose al mundo turístico tanto como mercado origen como destino. Un claro ejemplo de ello es China, país con la mayor población del mundo y con un inmenso potencial para el sector.

Según la Organización Mundial del Turismo, China ya representa más de un quinto del dinero gastado por los turistas que viajan al extranjero, una cifra que es dos veces mayor al siguiente mercado emisor, que es EEUU (OMT, 2018)

Los grandes *bedbanks* a nivel mundial ya están apostando fuerte por consolidarse en este mercado. Es el caso de Hotelbeds Group, banco de camas líder a nivel mundial. Tal y como confirma Sam Turner, director de *Wholesale Sales & Sourcing* en Hotelbeds Group, hace 6 años China no figuraba ni siquiera entre los veinte primeros mercados emisores

principales y actualmente ya es el cuarto, demostrando el inmenso potencial del mercado (Turner, 2018).

Otro mercado extremadamente atractivo, esta vez como destino y no como emisor, es Dubai, que organiza la Expo 2020.

En estos mercados emergentes, los equilibrios entre los intermediadores que conforman el canal están aún por definirse. Es por ello por lo que representan una gran oportunidad para consolidarse tempranamente en el canal de distribución y hacer prevalecer el modelo de negocio *bedbank*.

4.3.4. Amenazas

❖ Mejora en la adaptabilidad de los GDS al producto hotelero

Existen motivos fundados para pensar que un gigante como Amadeus puede dar un giro estratégico y apostar decididamente por extender su cartera hotelera (Preferente, 2017). Dada la magnitud de la empresa, así como su gran presencia en la distribución turística mundial, es indudable que tendría importantes efectos en el segmento *bedbank*.

El motivo principal es, en términos generales, la potencial pérdida de importancia que pueden sufrir los GDS en la distribución aérea en el futuro. Ello está propiciado el descontento generalizado de las aerolíneas con estos sistemas y su intento de reducir su dependencia. Dos son los motivos principales de dicho descontento: lo costoso del canal y la rigidez de los GDS para ofertar productos diferenciados (Skift, 2017).

Con respecto al primero, si bien la comisión que pagan las aerolíneas a los GDS es de entre un 2% y un 4% del precio final del billete (Skift, 2017), en términos agregados supone 7 mil millones de dólares según Al Lenza, consultor para la compañía Delta Airlines, en sus declaraciones al medio turístico Skift (2017). Esto, teniendo en cuenta los estrechos márgenes de las aerolíneas, parece justificar el intento por saltarse los GDS y tratar de fomentar canales más directos. Por otro lado, de acuerdo con el estudio realizado por Skift (2017) encuestando a profesionales del sector, existe la sensación de que hay soluciones tecnológicas que podrían adecuarse mejor a las necesidades del sector.

El primer intento por reducir la dependencia en estos sistemas fue a mediados de los 2000 cuando American Airlines con una API (*Application Programming Interface*) que permitiese a las AAVV minoristas acceder directamente a su inventario (Skift, 2017). Esto fue imitado por el resto de las aerolíneas, que desarrollaron las suyas propias. El

resultado fue que los GDS siguieron siendo imprescindibles en tanto a la inoperatividad que implicaba que las AAVV minoristas manejaran todas las API de las compañías aéreas.

Más recientemente, las aerolíneas amenazaban con montar una plataforma sustitutiva de los principales GDS del mercado, lo cual tendría serios efectos en su negocio principal (Preferente, 2017). Se trata de una iniciativa de la Asociación Internacional del Transporte aéreo (IATA) por el que se impulsa un nuevo sistema de distribución, denominado *New Distribution Capability* (NDC). Este sistema mejora las limitaciones de los GDS permitiendo una mayor diferenciación de producto, menores tiempos de respuesta y tarifas más transparentes (Skift, 2017). El objetivo parece claro: la IATA quiere desarrollar su propio sistema para eliminar los costes de distribución. En España, grandes cadenas de AAVV ya están empezando a adherirse a estos sistemas como Viajes El Corte Inglés al NDC de Air France-KLM (Preferente, 2018) o *B the travel brand* al del grupo de Iberia y British Airways IAG (Hosteltur, 2017b).

Paralelamente, las aerolíneas también están intentando disuadir a las AAVV del uso de los GDS introduciendo un sobrecoste a los billetes que se adquieran mediante los GDS. El primer intento fue de Lufthansa en el año 2015, cobrando un sobrecoste de 16\$ (Skift, 2017), sin mucho éxito dado que salió mucho más perjudicada que los GDS. No obstante, esta iniciativa fue imitada en 2017 por el grupo IAG en los billetes de Iberia y British Airways, cobrando un sobrecoste de 9,5€. Por ahora estas iniciativas de forma aislada perjudican más a las aerolíneas que las adoptan, pero un movimiento similar a nivel industrial podría poner en jaque el modelo de negocio de los GDS.

A pesar de todo ello, no es nueva la sensación de que los GDS van a desaparecer, pero la realidad es que siguen teniendo una crucial importancia y no es tan sencillo que eso cambie. Rescatando los resultados del estudio de Vallespín y Molinillo, si bien los expertos pronostican un descenso en su peso en la distribución aérea, siguen teniendo una posición predominante en el futuro. En parte, esto puede ser por la innovación tecnológica de los GDS adoptando los estándares del NDC y neutralizando las ventajas que ofrecía, algo que Amadeus ya está ofreciendo (Amadeus, 2018).

En cualquier caso, aunque tenga éxito el empuje de las aerolíneas por destronar a los GDS y Amadeus expanda su cartera hotelera, aún tendría que lidiar con las inoperatividades

que ofrece su plataforma antes estudiadas. Por lo tanto, los *bedbanks* que cuenten con una superioridad tecnológica para ofertar el producto turístico no deberían salir perjudicadas.

❖ Nueva tecnología y nuevo tipo de intermediarios

Esta es quizás una de las mayores amenazas del segmento *bedbank*. Como se ha ido viendo a lo largo del trabajo, la intermediación turística es extremadamente competida. Desde el surgimiento de las TIC y en particular de Internet, se multiplican la tipología de intermediarios, cada vez con una apuesta tecnológica superior (Buhalis & Law, 2008).

De especial relevancia es la tecnología *blockchain* (Amadeus, 2017; Skift, 2017; Watkins, 2017). Esta nueva tecnología es una base de datos encriptada y descentralizada que se comparte a lo largo de una gran red de agentes en donde las transacciones digitales pueden ser almacenadas y organizadas de forma verificable y segura. La información que se añade al *blockchain* tiene que ser aceptada por consenso de todos los agentes, en lugar de un administrador central, reduciendo la probabilidad de errores al no haber un centro de control único. Cada bloque de información tiene una marca temporal, asegurando que la información es auditable y trazable en todo momento. Es más, no se pueden eliminar ni modificar los bloques de información, lo que elimina el riesgo de fraude (Amadeus, 2017).

La tecnología *blockchain*, ha irrumpido con especial importancia en el sector financiero, si bien tiene el potencial de revolucionar casi cualquier industria. Un estudio de Amadeus (2017) analiza las posibles aplicaciones que esta tecnología puede tener en la industria turística entre las que destaca una identificación de los pasajeros más segura, mejoras en el seguimiento de equipajes, mejores programas de fidelización o la simplificación de los pagos entre AAVV y proveedores turísticos. Algunos autores como Watkins (2017) defienden que esta tecnología va a afectar con especial fuerza a la distribución turística, logrando un canal de distribución más eficiente y menos costes para los hoteles.

Esta tecnología se encuentra aún en sus inicios y todas sus posibles aplicaciones permanecen siendo una incógnita. No obstante, su potencial disruptivo parece fuera de toda duda. Actualmente distintos agentes turísticos empiezan a apostar por esta nueva tecnología, llegando incluso a surgir nuevos intermediarios que basan su modelo de negocio en la tecnología *blockchain* (Skift, 2017; Watkins, 2017).

Destaca el grupo TUI, que en la actualidad ya ha desarrollado un sistema interno basado en la tecnología *blockchain* para gestionar la distribución del inventario de su portfolio de hoteles y otros activos (Watkins, 2017). Asimismo también cuenta con otro proyecto basado en esta tecnología, *BedSwap*, a través del cual pretende gestionar sus ingresos de sus hoteles (Watkins, 2017).

Otros ejemplos incluyen *start-ups* como la que se está desarrollando en Suiza: *Winding Tree*. Su misión es la de construir una plataforma descentralizada de distribución de productos turísticos sin costes de transacción para viajeros ni hoteles. En cambio, el *blockchain* cobraría una pequeña comisión por cada contrato inteligente ejecutado (Watkins, 2017).

En Australia, la OTA *WebJet* recientemente se ha asociado con Microsoft para crear una plataforma de reservas *online* que utilice tecnología *blockchain* para aerolíneas, alquiler de coches y reserva de hoteles (Watkins, 2017).

Fuera ya de la tecnología *blockchain*, también existen nuevas *start-ups* que están explorando nuevas formas de distribución turística. Surgen así nuevas plataformas de reservas, como *Flyiin*, que se conectan directamente con las APIs de las aerolíneas para que el usuario final sea capaz de realizar una reserva a través de una intuitiva aplicación para *smartphones*.

En resumen, la innovación tecnológica en la distribución turística es una constante, por la que surgen nuevos intermediarios con la capacidad de redibujar el espectro de la intermediación turística, amenazando potencialmente el modelo de negocio de los *bedbanks*. Especial relevancia tiene la tecnología *blockchain*. En la medida en que los *bedbanks* sean capaces de adaptar y liderar la implementación de esta tecnología frente al resto de intermediarios, nuevos y existentes, posiblemente tendrán una mayor ventaja competitiva tendrán.

❖ Google, Facebook o Amazon

Gigantes tecnológicos como Google, Facebook o Amazon tienen un papel creciente en el mundo de la distribución turística debido fundamentalmente a su dominio en la red. Según Graham Floater, profesor asociado a la universidad London School of Economics, en la medida en que aumente la capacidad de estas multinacionales para adquirir o fidelizar millones de consumidores, los operadores turísticos tendrán que replantearse cómo y

cuando colaborar con estos gigantes (Hosteltur, 2013). Por ello, la irrupción de éstos no sólo afecta al modelo de negocio de los *bedbanks*, sino a todos los intermediarios del sector turístico.

Con respecto al primero, el motor de búsquedas de Google es ya prácticamente indispensable en el canal de distribución, con un 40% de los viajeros utilizándolo para planificar su viaje (Skift, 2017). Aunque Google aún no haya dado un paso en firme implementando un modelo de negocio que cumpla con las funciones y requisitos propios de un intermediador, como el vincular a las partes, muchos expertos ya lo consideran un auténtico intermediario online (Hosteltur, 2013).

El modelo de negocio de Google no requiere intervenir en la compraventa de productos turísticos ya que se basa en la publicidad, enlaces patrocinados y redireccionamientos a las páginas webs de los proveedores turístico (Hosteltur, 2013).

Existe cierto temor en el sector ante un posible monopolio y abuso de poder por parte del buscador (Hosteltur, 2013). En nuestra investigación son especialmente relevantes herramientas como Google Flight search o Google Hotel Finder, metabuscadores que permiten rastrear todos los precios en la red. Su funcionalidad es igual a metabuscadores ya existentes como Kayak o Trivago que resultan compatibles con el modelo de negocio de los *bedbanks*, por lo que *per se* no representan *per se* una mayor amenaza. No obstante, sí reflejan intromisiones de Google en el sector turísticos, generando incertidumbre sobre futuros movimientos.

Con respecto a Facebook, la amenaza que representa para el modelo de negocio de los *bedbank* es, por ahora, más hipotética que práctica. De momento, su importancia en la distribución turística se circunscribe al creciente protagonismo de las redes sociales en el canal. Los usuarios han adoptado una nueva posición pasando de un papel pasivo, como meros receptores de la información, a un papel activo, como creadores de información al compartir experiencias en la red (Vallespín & Molinillo, 2014).

Si retomamos los resultados del estudio realizado por Vallespín y Molinillo, los expertos creen que las redes sociales son de los agentes cuya importancia en la distribución turística va a crecer más en los próximos años, pasando de una importancia relativa de 3,6 puntos a 5,5 (ver tabla 2).

La creciente importancia de las redes sociales en la distribución turística y la envergadura de Facebook justifica su inclusión como amenaza para el negocio de los *bedbanks*.

Por último, la amenaza que supone Amazon para el segmento *bedbank* es probablemente la más real de las tres de acuerdo con profesionales de empresas líderes como Meliá, Hotelbeds, Ryanair y Destinia (Reportur, 2018a). Existe un factor diferencial: Amazon cuenta con acceso a las tarjetas de crédito de millones de consumidores, lo que le permitiría la venta a golpe de manera automática.

Además, Amazon ya ha mostrado interés por el sector, como demuestran las varias pruebas piloto realizadas como *Amazon Destinations*, una plataforma de ofertas de viajes lanzada en Reino Unido que no llegó a tener éxito y cerró a finales de 2015 (Reportur, 2018a). También destaca su colaboración con Meliá, fruto de la cual se pudieron comprar habitaciones de hotel durante la jornada de Black Friday del 2017 a través de su página web (Reportur, 2018a).

En definitiva, la inclusión de habitaciones de hotel en el portfolio de Amazon podría pasar a cumplir la función de consolidador que actualmente desempeñan los *bedbanks*, permitiendo la venta B2C y potencialmente eliminando a todo intermediario. No obstante, habría que ver como desempeñarían otras funcionalidades que los *bedbanks* ofrecen a los hoteles como la gestión de inventarios, así como los costes de transacción que impondría a los distintos agentes.

Por último, destacar como otros profesionales del sector como Walter Lo Faro, que ocupa un puesto directivo en Expedia, no consideran a estos gigantes como un elemento disruptivo sino más bien potentes compañeros tecnológicos (Hosteltur, 2013).

5. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN: FACTORES DETERMINANTES EN LA CONSOLIDACIÓN DE LOS BEDBANK

Esta investigación ha tratado de explicar los fenómenos vividos hasta la fecha para comprender la dinámica de la industria. Este conocimiento, junto con la posición competitiva del segmento *bedbank* arrojado por el análisis DAFO, nos permite identificar los que factores principales de los que, a nuestro juicio, depende su consolidación en el canal de distribución turística.

- ❖ PRIMER FACTOR: Que los *bedbanks* sigan apostando decididamente por la innovación tecnológica, abrazando nuevas tecnologías.

Hemos visto como la intermediación en la industria turística se caracteriza por ser extremadamente dinámica y competida entre los distintos intermediarios que intervienen en el canal de distribución. La llegada de Internet fue una verdadera revolución en la industria, siendo el medio de proliferación de numerosos intermediarios digitales. Desde entonces, no han cesado de surgir nuevos intermediarios con nuevos modelos de negocio, cada vez soportados por una capacidad tecnológica superior.

En este contexto, los *bedbanks* deben realizar grandes inversiones en innovación tecnológica si no quieren ser superados por nuevos intermediarios. Esto cobra mayor importancia teniendo en cuenta que su presencia en el canal se justifica por su plataforma tecnológica. En el momento en que exista una mejor solución tecnológica que permita suplir las funcionalidades del *bedbank*, éstos dejarán de aportar valor, desapareciendo del sistema.

Como mencionamos a lo largo del trabajo, una de las tecnologías de mayor proyección en la industria turística es el *blockchain*. Si bien aún está en fases tempranas, ya están empezando a surgir competidores con el potencial de transformar la industria. En este sentido, para que los *bedbanks* tengan un peso importante en el futuro peso de la distribución turística mundial, es crucial que adopten una posición de liderazgo e investiguen las formas en las que poder implementar esta tecnología en su modelo de negocio.

- ❖ **SEGUNDO FACTOR:** Que se produzca un fenómeno de consolidación dentro del segmento *bedbank*.

La fragmentación del segmento *bedbank* es uno de los principales frenos que le impiden adquirir un mayor protagonismo en el espectro de la distribución turística. Teniendo en cuenta que la escala es uno de los factores que más potencia el atractivo de los *bedbanks*, la consolidación entre los principales jugadores a nivel mundial jugaría a favor de su propio modelo de negocio.

Asimismo, también permitiría mejorar su peso en las negociaciones con los distintos proveedores y usuarios del sistema, lo que potencialmente también podría traer consigo una mejora en la rentabilidad.

Se trata de una tendencia que actualmente está teniendo lugar en la industria, tal y como demuestran las actuales adquisiciones de GTA y Tourico por Hotelbeds Group. No

obstante, la fusión resultante tiene una cuota de mercado de el 15%, por lo que aún es posible una mucho mayor consolidación en el segmento *bedbank*.

❖ **TERCER FACTOR:** Dominar la distribución de viviendas vacacionales.

El mercado del alquiler vacacional parece un fenómeno imparable, habiendo registrado crecimientos en cuanto a facturación mundial prácticamente sin precedentes (Floater & Mackie, 2016). En consecuencia, el peso de este tipo de producto turístico no va a hacer más que incrementar, y quien mejor se posicione para distribuirlos irá progresivamente ganando peso en el panorama de la distribución turística mundial.

A este respecto creemos que el modelo de negocio de los *bedbanks* está particularmente bien posicionado para hacerlo en base a un doble motivo.

El primero de ellos radica en la atomización de las viviendas vacacionales, mucho mayor que la que se daba en el propio sector hotelero. En consecuencia, la presencia en el canal de distribución de intermediarios con la capacidad de agregar toda esta oferta dispersa se hace más necesaria que nunca.

En segundo lugar, la gran versatilidad y compatibilidad del modelo de negocio de los *bedbanks* le permite complementarse con otros intermediarios, en lugar que tener que competir con ellos por hacerse con la distribución de este tipo de productos turísticos. En este sentido, también jugará un papel importante Airbnb. Como vimos, su potencial desembarco en la distribución hotelera puede perjudicar gravemente a las OTA, mientras que puede ser un gran aliado para los *bedbanks*.

❖ **CUARTO FACTOR:** Establecer alianzas estratégicas con grandes multinacionales como Google, Amazon o Facebook.

Hemos visto como la entrada de gigantes como Google, Amazon o Facebook en el sector representan una de las grandes amenazas para el sector.

Es quizás Amazon el más relevante de los tres, teniendo en cuenta que ya ha realizado pruebas piloto en el sector, así como que tendría una incuestionable ventaja competitiva: el acceso a las tarjetas de crédito de millones de usuarios.

Si bien en nuestro análisis DAFO se ha clasificado como una amenaza, lo cierto es que establecer alianza con ellos podría suponer una gran oportunidad. En este sentido,

estamos de acuerdo con Walter do Faro el cual considera que Amazon podría ser un gran compañero tecnológico.

Además, la entrada de Amazon en la distribución de productos turísticos no afectaría por igual a todos los intermediarios del sistema. Dado el modelo B2C de Amazon, probablemente los grandes perjudicados serían las OTA, desempeñando funciones similares a la que hacen estas en la actualidad. En cambio, el modelo B2B de los *bedbanks* saldría tan perjudicado, pudiendo llegar a ser un gran aliado para acceder a un gran portfolio de hoteles en poco tiempo, y así poder competir con las OTA.

En qué medida se cumplirán estos cuatro factores es una incógnita. En el mundo de la distribución e intermediación turística en donde tan sólo una cosa parece clara: en un extremo, los proveedores turísticos seguirán tratando de ofertar sus productos a un mercado potencial cada vez más global, y en el otro, distintos agentes se seguirán reinventando por hacerse con el control de esa distribución.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Amadeus. (2017). Blockchain: harnessing its potential in travel. Retrieved from http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_ES-ES/Página-inicial-de-Amadeus/Noticias-y-eventos/Noticias/ES-PR-2018-02-21-NDCX-program/1259071606657-Page-AMAD_DetailPpal?assetid=1319716106855&assettype=PressRelease_C
- Amadeus. (2018). Amadeus crea el programa NDC-X para fomentar la innovación en el sector. Retrieved from http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_ES-ES/Página-inicial-de-Amadeus/Noticias-y-eventos/Noticias/ES-PR-2018-02-21-NDCX-program/1259071606657-Page-AMAD_DetailPpal?assetid=1319716106855&assettype=PressRelease_C
- Brewer, P., Feinstein, A. H., Christodoulidou, B. N., Brewer, P., Feinstein, A. H., & Bai, B. (2006). Electronic Channels of Distributions: Challenges and Solutions for Hotel Operators Electronic Channels of Distribution:
- Buhalis, D., & Law, R. (2008). Twenty years on and 10 years after the Internet: The state of eTourism research. *Tourism Management*, 29(4), 609–623. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Calveras, A., & Orfila, F. (2010). Un análisis económico de la intermediación en el sector turístico, 33, 67–93.
- Del Alcázar Martínez, B. (2001). *La integración y cooperación en la distribución hotelera desde la estrategia del marketing*. Universidad de Málaga.
- Delgado, P. (2015). ¿Cuánto le cuesta al hotelero cada canal de venta? Retrieved from https://www.hosteltur.com/110199_cuanto-le-cuesta-al-hotelero-cada-canal-venta.html
- Dholakia, U. M. (2010). HOW EFFECTIVE ARE GROUPON PROMOTIONS FOR BUSINESSES?, 1–17.
- Floater, G., & Mackie, L. (2016). Travel distribution The end of the world as we know it? London School of Economics.
- FVW. (2012). Operators move into bed-banks. Retrieved June 6, 2018, from <https://www.fvw.com/news/hotels-operators-move-into-bed->

banks/393/106827/11245

Hosteltur. (2013). La red de Google toma el turismo.

Hosteltur. (2017a). Hotelbeds apuesta por el tamaño para ser una clara alternativa a las OTA. Retrieved from https://www.hosteltur.com/124432_hotelbeds-apuesta-tamano-ser-clara-alternativa-ota.html

Hosteltur. (2017b). Iberia ofrece gratis el NDC a las agencias para restar cuota a los GDS. Retrieved from https://www.hosteltur.com/124543_iberia-ofrece-gratis-ndc-agencias-restar-cuota-gds.html

Hosteltur. (2018a). Airbnb se abre a la distribución hotelera. Retrieved from https://www.hosteltur.com/126509_airbnb-se-abre-distribucion-hotelera.html

Hosteltur. (2018b). Obstáculos del alquiler vacacional para las agencias de viajes.

Hosteltur. (2018c). Ranking de productos más rentables para las agencias de viajes. Retrieved from https://www.hosteltur.com/110199_cuanto-le-cuesta-al-hotelero-cada-canal-venta.html

Lee, H. A., Guillet, B. D., & Law, R. (2013). An Examination of the Relationship between Online Travel Agents and Hotels : A Case Study of Choice Hotels International and Expedia, (X). <https://doi.org/10.1177/1938965512454218>

López, C. (2018). La entrada de Airbnb en distribución revolucionará el sector, 14–15. Retrieved from https://www.hosteltur.com/126560_entrada-airbnb-distribucion-revolucionara-sector-mirai.html

Mugica, J. M., García Uceda, E., García-González, M., & Berné, C. (2011). La influencia de las tic en la estructura del sistema de distribución turístico, (November 2015).

Novak, J., & Schwabe, G. (2009). Designing for reintermediation in the brick-and-mortar world: Towards the travel agency of the future. *Electronic Markets*, 19(1), 15–29. <https://doi.org/10.1007/s12525-009-0003-5>

OMT. (2018). El turismo asiático : el mercado con mayor potencial de crecimiento del mundo.

Preferente. (2017). Las claves y el impacto de la ofensiva de Amadeus por la distribución hotelera, 2–4. Retrieved from <http://www.preferente.com/noticias-de-agencias-de>

viajes/las-claves-y-el-impacto-de-la-ofensiva-de-amadeus-por-la-distribucion-hotelera-271832.html

Preferente. (2018). Viajes El Corte Inglés se suma al NDC de Air France-KLM. Retrieved from <http://www.preferente.com/noticias-de-agencias-de-viajes/viajes-el-corte-ingles-se-suma-al-ndc-de-air-france-klm-276234.html>

Rensmann, B. (2012). Towards a Typology of Retail Cybermediation in Tourism markets. *Information and Communication Technologies in Tourism*.

Reportur. (2018a). Amazon : un inédito potencial como distribuidor turístico.

Reportur. (2018b). Hotelbeds y Amadeus , ante el mayor desafío de su historia.

Rodríguez-Zulaica, A., & Fernández-Villarán Ara, M. A. (2017). POR QUÉ EL TURISMO COLABORATIVO NO ES INTERMEDIACIÓN, 83–90.

Rodríguez-Zulaica, A., Pastor, R., & Fernandez-Villaran Ara, M. A. (2017). Evolución de la intermediación turística en España tras la aparición de las TIC en el sector. *Revista Empresa y Humanismo*, XX(2), 87–106. <https://doi.org/10.15581/015.XX.2.87-106>

Rodríguez del Bosque, I. (1997). La comercialización de servicios turísticos: nuevas herramientas de actuación. *Revista Asturiana de Economía*.

Schulz, A. (1996). The Role of Global Computer Reservation Systems in the Travel Industry Today and in the Future, 6(2).

Skift. (2017). Channel Shock: The Future of Travel Distribution. Retrieved from <https://skift.com/2017/08/07/channel-shock-the-future-of-travel-distribution/>

Thompson, G., & Failmezger, A. (2005). Why Customers Shop Around: A Comparison of Hotel Room Rates and Availability across Booking Channels. Cornell University School of Hotel Administration.

Turner, S. (2018). Hotelbeds Group se consolida en el mercado chino Hotelbeds Group. Retrieved from https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/022062_hotelbeds-group-se-consolida-en-el-mercado-chino.html

Vallespin, M., & Molinillo, S. (2014). El futuro de la intermediación en el sector turístico. *Revista de Análisis Turístico*, (17), 13–25. <https://doi.org/10.1234/RAT2011N11>

Vázquez-Casielles, R. (2009). Las agencias de viaje virtuales : ¿ Cómo analizar la calidad de e-servicio y sus efectos sobre la satisfacción del cliente? *Universia Business Review*.

Watkins, E. (2017). *The Definitive Guide To Hotel Blockchain Technology*. Retrieved from <http://duettocloud.com/definitive-guide-hotel-blockchain-technology/>